

Les spécificités de la gestion d'une maison de luxe : vers une modélisation atemporelle de la performance

France RIGUELLE*, Doctorante-Chercheuse au Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC-ULg Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Rue Louvrex, 14 – Bte 11 – 4000 Liège (Belgique), Téléphone: 00 32 4 232 74 19, E-mail: France.Riguelle@ulg.ac.be

Didier VAN CAILLIE, Professeur, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC-ULg Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Rue Louvrex, 14 – Bte 11 – 4000 Liège (Belgique), Téléphone: 00 32 4 232 74 34, E-mail: d.vancaillie@ulg.ac.be

Résumé

Depuis ces trois dernières décennies, les maisons de luxe voient leur indépendance de plus en plus menacée par l'importance croissante des grands groupes financiers (Roux et Floch, 1996 ; Eurostaf, 2011). Eu égard aux multiples défis que ces petites structures doivent relever pour assurer leur pérennité dans une perspective d'indépendance, la présente contribution propose un état des connaissances scientifiques actuelles en matière de gestion de la performance appliquée aux maisons de luxe, en se focalisant en particulier sur les facteurs clés de succès (FCS).

En effet, tant la littérature professionnelle (e.g. Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009a, 2009b) que la littérature scientifique (e.g. Vikers & Renand, 2003; Vigneron & Johnson, 2004; Allérès, 2006; Lipovetsky & Roux, 2003) consacrées à la gestion des métiers du luxe ont identifié un nombre considérable de FCS pour les entreprises du secteur, indépendamment de leur taille. Parmi ceux-ci, plusieurs sont redondants, tels que la nécessité de développer une marque reconnaissable (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Keller, 2009; Dion et Arnould, 2011; Hansen et Wänke, 2011), le développement d'une communication externe efficace (Brun *et al.*, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2009b ; Gofman, Bevolo et Moskowitz, 2009), la maîtrise des particularités de la distribution internationale (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b; Keller, 2009; Tynan, McKechnie et Chhuon, 2010) ou encore la compréhension et la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement macro-économique et concurrentiel (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Keller, 2009). L'importance de l'innovation est également soulignée (Becheikh, Landry et Amara, 2006; Gofman, Bevolo et Moskowitz, 2009), ainsi que celle de protéger et de cultiver le savoir-faire et l'accès aux ressources rares (Caniato *et al.*, 2009). Maîtriser ces éléments constituerait donc un avantage concurrentiel certain pour les maisons de luxe.

Afin de contribuer à une meilleure compréhension des facteurs clés de succès qui permettent à ces entreprises de survivre dans un environnement économique marqué par un niveau élevé d'incertitude et de risque, cet article propose une modélisation synthétique de ceux-ci au travers du Prisme de la Performance de Nelly, Adams et Kennerley (2002). Cette modélisation est construite sur la base d'une revue critique de la littérature spécifique à la gestion des métiers du luxe dans une perspective de gestion de la performance globale (Penrose, 1952; Greiner, 1972; Rubin, 1973; Daft, 1983; Wernerfelt, 1984; Keats & Brackers, 1988; Robbins, 1990; Barney, 1991; Porter, 1998, 2008) focalisée sur la gestion des maisons de luxe.

Mots clés: TPE, artisanat, micro-entreprises, PME (caractéristiques, typologie), PME familiales, Maison de luxe, innovation, stratégie

1. Introduction

Au cours de ces trois dernières décennies et indépendamment l'une de l'autre, la littérature consacrée d'une part à la gestion des PME, et d'autre part, relative à la gestion des métiers du luxe ont connu un essor considérable (Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Crutzen, 2010).

Notamment, les facteurs clés de succès (FCS) ont été définis (Verstraete, 1997) et mis en évidence pour les PME, généralement dans une démarche de type « a contrario », par la recherche des facteurs annonciateurs de faillite dans ces structures (e.g. Keats & Bracker, 1988; Lambrecht & Pirnay, 2008; Crutzen, 2010).

Parallèlement, la littérature consacrée à la gestion des métiers du luxe a identifié, directement ou indirectement, un nombre considérable de FCS pour chaque domaine de la gestion, bien que dans une proportion déséquilibrée pour certains par rapport à d'autres (comme le marketing, par exemple) (Roux et Floch, 1996; Vickers et Renand, 2003; Brun *et al.*, 2008; Atwal et Williams, 2009; Cailleux, Mignot et Kapferer, 2009; Dion et Arnould, 2011). Cependant, le souci commun aux auteurs de mettre en évidence les bonnes pratiques de gestion des métiers du luxe permet, soit directement, soit indirectement, de dégager les FCS contribuant à la performance globale des entreprises de ce secteur. Soulignons cependant que la variable « taille » de l'entreprise n'a été que très rarement prise en compte.

Paradoxalement, malgré l'évolution des connaissances dans ces domaines, de plus en plus de maisons de luxe sont confrontées à la faillite ou à l'absorption par les grands groupes (Lipovetski et Roux, 2003 ; Eurostaf, 2011). Pourtant, nombre de professionnels, notamment lors d'un colloque organisé en 2008 par le Ministère français de l'Économie et de l'Industrie¹, a démontré « *l'importance de la part des PME, voire des TPE, dans ce secteur* ».

L'examen d'une sélection critique de contributions scientifiques met en évidence une lacune susceptible d'expliquer partiellement ce paradoxe et que la présente recherche tente de combler : l'absence d'une typologie des FCS spécifique aux maisons de luxe. En ce sens, nous proposons les bases d'une telle typologie, fondées sur l'examen de la littérature consacrée à la fois aux PME, et à la performance des entreprises de l'industrie du luxe, que nous filtrons pour ne conserver que les éléments probants pour la maison de luxe en regard de sa définition.

Le but ultime de la présente recherche est de modéliser la performance des maisons de luxe de manière transversale (nous décidons de ne pas privilégier l'approche marketing comme une grande partie de la littérature dédiée à la gestion des métiers du luxe) et atemporelle. Nous proposons d'organiser, au travers du Prime de la Performance (Neely, Adams et Kennerley, 2002), les FCS dont la mise en œuvre permet d'atteindre la performance globale. Cette recherche constitue donc un premier pas vers une modélisation de la performance de la maison de luxe.

¹ Colloque du 3 juin 2008 « Métiers et industrie du luxe: quel avenir? »

Nous proposons une définition de la maison de luxe dans la section II. La section III présente l'approche et le contexte selon lesquels la recherche est menée. Ensuite, la section IV expose la modélisation proposée. La section V discute les résultats obtenus. Enfin, la section VI expose nos conclusions, ainsi que les ouvertures possibles aux recherches futures.

2. La maison de luxe : un cas particulier de la PME de l'industrie du luxe

Le concept de maison de luxe émane d'une combinaison des concepts sous-jacents de PME, de manufacture, de firme entrepreneuriale et d'entreprise familiale active dans le secteur du luxe.

Crutzen (2010) remarque qu'un nombre important de définitions des petites et moyennes entreprises (PME) existe dans la littérature et que ce concept varie selon que l'on parle de micro, de petite ou de moyenne entreprise. Nous retenons pour cette étude la définition PME telle que proposée par la Commission Européenne (2003)², et plus particulièrement, de la firme entrepreneuriale (Mintzberg, 1980) et souvent familiale (ou assimilée³) (Carcano, Corbetta et Minichilli, 2011) qui développe des activités manufacturières. Les caractéristiques des entreprises étudiées, tous secteurs confondus, peuvent être dès lors résumées comme suit:

∑ Dans la perspective de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), la quantité de ressources disponibles (immatérielles, humaines, techniques et financières) y est plus faible que dans les grandes entreprises. Néanmoins, elles bénéficient de ressources intangibles uniques issues de l'expertise familiale (Corbetta, 2010, cité par Carcano, Corbetta et Minichilli, 2011). Nous acceptons également l'hypothèse selon laquelle elles sont, comme toute autre entreprise, confrontées à un environnement (écologique, social et économique) qui conditionne l'organisation de ces ressources (Hart, 1995) et sur lequel elle n'a que peu d'impact, ce qui la rend plus vulnérable aux fluctuations survenant dans son environnement (Keats & Bracker, 1988)

∑ La plupart du temps, l'entrepreneur ou un petit groupe de personnes, qu'il s'agisse de familles ou de partenaires, centralisent le pouvoir (Keats & Bracker, 1988; Verstraete, 1997; Lambrecht & Pirnay, 2008). Par conséquent, la structure des firmes entrepreneuriales évolue autour de l'entrepreneur lui-même et la performance de l'entreprise est directement influencée par sa personnalité (Keats & Bracker, 1988). Ceci implique une organisation du travail organique et très flexible, de telle sorte que l'entrepreneur puisse garder un contrôle permanent sur les activités (Mintzberg, 1980). Cela implique différentes caractéristiques organisationnelles :

∑ Tout d'abord, les objectifs de l'entreprise sont confondus à ceux de l'entrepreneur dominant et la stratégie correspond à sa propre vision, qui est souvent intuitive et peu ou pas formalisée (Verstraete, 1997). Celle-ci est intrinsèquement liée à l'histoire de la famille ou de l'entrepreneur, conjointement à celle de l'entreprise (Carcano, Corbetta et Minichilli, 2011). Ensuite, les objectifs de long terme prévalent sur les objectifs de court terme, en adéquation avec la volonté des

² Soit une entreprise qui emploie au plus 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égale à 50 millions d'euros, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros,-

³ Nous intégrons dans la notion de maison de luxe toutes les maisons organisées autour du créateur-fondateur (Lipovetsky et Roux, 2003). Le directeur de la création pour une maison représente l'héritier légitime du créateur-fondateur, comme lors d'une succession familiale. Par exemple, lorsque Yves Saint Laurent succède à Christian Dior en 1958, il a parvient à conserver "l'esprit" de Christian Dior, son héritage (Drake, Cohen et Demange, 2010).

fondateurs d'enrichir le capital familial dans la durée (Carcano, Corbetta et Minichilli, 2011).

∑ En outre, la division verticale du travail est souvent faible (peu de niveaux hiérarchiques) et la division horizontale souvent forte (peu de collaborateurs polyvalents). L'entrepreneur supervise directement la plupart des opérations (Hermans, 2011).

∑ De plus, le système d'information est rarement formalisé, la discussion et l'échange sont privilégiés pour véhiculer l'information (Van Caillie, 2001).

∑ Enfin, la dimension entrepreneuriale et familiale fédère généralement les acteurs de la firme autour du développement d'un capital commun (Carcano, Corbetta et Minichilli, 2011).

∑ Le caractère manufacturier des activités implique par ailleurs que ces PME industrielles utilisent surtout le travail manuel et accordent une grande importance à la qualité de la main d'œuvre (Lipovetsky et Roux, 2003).

∑ Souvent, la famille ou le groupe d'entrepreneur assimilé appartient à un territoire propre qui offre un ancrage naturel à la marque et ainsi, une identité culturelle prédéfinie à l'entreprise (Truche et Reboud, 2010).

∑ Enfin, ces entreprises sont souvent agressives et innovantes, elles sont continuellement à la recherche d'environnements à risques, souvent des marchés de niche dont l'entrepreneur maîtrise parfaitement les données (Mintzberg, 1980).

Etant donné que les entreprises qui nous occupent sont dites « de luxe », ce terme doit être défini. Bien que nombre d'auteurs aient abordé la notion de luxe, aucun consensus n'émane réellement de la littérature (Vickers et Renand, 2003). Nous reconstituons une définition synthétique.

Au delà de la vision somptuaire du luxe (Lipovetsky et Roux, 2003), les auteurs en proposent plusieurs approches complémentaires que nous pouvons résumer en quatre facteurs:

∑ La rareté ou l'exclusivité, généralement employées conjointement dans la littérature (e.g. Berry, 1994; Vigneron et Johnson, 2004; Mortelmans, 2005; Phau et Prendergast, 2001, cités par Atwal et Williams, 2009; Kapferer et Bastien, 2009a).

∑ La haute valeur ajoutée associée par le client au produit et qui matérialise la valeur d'usage et d'estime que ce dernier trouve dans le produit de luxe (Mortelmans, 2005). Elle est d'autant plus grande que le composant hédonistique de l'objet est accentué (Vigneron et Johnson, 2004; Kapferer et Bastien, 2009a).

∑ La très grande qualité (Roux et Floch, 1996; Vigneron et Johnson, 2004), même uniquement perçue par le client (Berry, 1994). Elle est directement liée à l'idée d'intervention humaine dans la fabrication du produit importante pour le client (Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2009a).

∑ Enfin, le prix élevé. A cet égard, Mortelmans (2005) relève qu'il n'est qu'une conséquence des trois premières caractéristiques. Berry (1994) et Kapferer et Bastien (2009a) ajoutent que le prix élevé va de pair avec l'image du bien de luxe et qu'il constituerait également une forme de motivation pour les travailleurs qui prendraient ainsi conscience de l'importance de leur travail.

Finalement, au départ des éléments qui précèdent, nous construisons la définition suivante du concept de maison de luxe :

Une maison de luxe est une petite entreprise manufacturière entrepreneuriale, souvent familiale ou assimilée, bénéficiant de ressources limitées mais de ressources intangibles uniques liées à l'expertise de ses artisans. Les différents acteurs, unis autour du fondateur ou

des associés fondateurs, évoluent dans une organisation caractérisée par sa flexibilité, son sens de la qualité et la recherche de l'innovation de niche. Ils sont organisés pour produire un objet particulier qui reflète les valeurs de la marque, basées sur l'héritage historique de l'entreprise, souvent l'héritage familial. Cet objet est rare et exclusif, d'une très grande qualité, et procure à son consommateur ou à son détenteur une haute valeur ajoutée ressentie qu'il accepte d'acquérir à un prix élevé. Il peut avoir pour le client une valeur d'usage, mais également une valeur symbolique véhiculée par des composantes hédonistiques propres à l'objet. Celle-ci est d'autant plus accentuée si l'intervention humaine dans la fabrication est perceptible et si les services associés au produit sont exclusifs.

3. Les facteurs clés de succès de la maison de luxe: une approche spécifique dans un contexte particulier

3.1. Contexte

Assurer la pérennité de la performance d'une PME implique nécessairement de tenir compte du contexte dans lequel elle s'inscrit et notamment de son environnement (Crutzen, 2010). Et, comme le souligne Berry (1994), le luxe lui-même est un concept dynamique sujet aux modifications de son environnement.

De fait, ces dernières décennies ont vu le concept du luxe évoluer fortement (Roux, 1994; Roux & Floch, 1996; Lipovetsky & Roux, 2003). Nous dégageons de la littérature deux tendances complémentaires caractéristiques de cette évolution, la première du point de vue de l'entreprise qui voit son industrie évoluer, la seconde du point de vue du client par le changement du luxe dans son rôle social.

D'après Lipovetsky et Roux (2003), la tendance ancestrale selon laquelle la dimension artisanale prend systématiquement le pas sur la logique industrielle est en train de se renverser. Si l'on analyse l'évolution de l'environnement concurrentiel des maisons de luxe selon le modèle des forces concurrentielles de Porter (1998), l'on constate clairement ce retournement de situation. En effet, ce sont aujourd'hui les grands groupes financiers possédant un panel de marques qui détiennent le quasi-monopole de l'industrie (Eurostaf, 2011). Le pouvoir des concurrents est donc de loin la menace à laquelle les petites structures ont de plus en plus de mal à résister. En effet, un nombre grandissant de fusions et acquisitions sont organisées pour constituer des empires industriels (Eurostaf, 2011). De plus, des études ont démontré que, même si les barrières à l'entrée restent importantes (Eurostaf, 2011) et que le pouvoir des fournisseurs dans l'industrie du luxe est par définition dérisoire (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009a), le pouvoir des clients, d'ordinaire faible, prend de plus en plus d'importance (Eurostaf, 2011), de même que la menace des substituts en raison des changements dans les habitudes de consommation des clients (Allèrès, 2006; Kapferer et Bastien, 2009a).

Par ailleurs, comme le soulignent Dubois & Duquesne (1993), cités par Vickers et Renand (2003), il existe une forte corrélation entre l'attitude positive du client envers un changement culturel et la consommation des biens de luxe. En effet, la dynamique individualiste de la société actuelle pousse le consommateur à se différencier à tout prix des autres membres de la société (Lipovetsky & Roux, 2003). Par conséquent, les consommateurs ressentent moins le besoin d'appartenance à une classe sociale, au contraire des XVe et XVIe siècles, par exemple, où le luxe était l'apanage de la haute bourgeoisie et de la Cour, ou

encore dans les années d'après-guerre lorsque la petite bourgeoisie bénéficie d'une qualité de vie de plus en plus aisée et la traduit par l'achat de biens dits « de luxe » (Allèrès, 1992). La consommation du luxe n'est plus fonction de la richesse, et les dépenses peuvent être somptuaires dans le budget du consommateur, tant que l'objet acquis remplit la fonction de différenciation de l'individu. Par conséquent, c'est le rapport qualité-prix qui tend à primer (Lipovetsky et Roux, 2003) et le luxe a un rapport de plus en plus affectif avec l'individu. En ce sens, le bas de la pyramide des consommateurs de produits de luxe s'étoffe avec l'avènement de la consommation « occasionnelle » des produits de luxe « accessible » et « intermédiaire » (Allèrès, 2006), sans compter la mobilité grandissante des clients qui désirent trouver leurs produits favoris partout dans le monde (Chevallier et Mazzalovo, 2008).

En résumé, la maison de luxe aujourd'hui fait face à des défis majeurs si elle veut assurer sa performance à long terme. D'une part, elle se doit d'évoluer et de dégager ses avantages concurrentiels dans son industrie, et d'autre part, elle doit rester à l'écoute de ses clients et ainsi, adapter sa proposition de valeur. C'est dans le cadre de ce besoin d'évolution de la maison de luxe que nous inscrivons notre approche.

3.2. Approche

Ces dernières décennies, nombre d'auteurs, aussi bien scientifiques que professionnels, se sont attelés à élaborer des principes de gestion applicables aux entreprises du secteur du luxe (Lipovetsky et Roux, 2003; Chevallier & Mazzalovo, 2008). Toutefois, seuls quelques uns ont abordé cette question du point de vue de la PME, et, le plus souvent, uniquement pour une activité particulière de la gestion de l'entreprise, à savoir la gestion de sa chaîne logistique, généralement pour des entreprises dans un secteur (les entreprises manufacturières de prêt-à-porter) et dans une région en particulier (l'Italie) (Brun *et al.*, 2008; Caniato *et al.*, 2009). Néanmoins, ces auteurs ont mis en évidence l'importance d'identifier des facteurs clés de succès spécifiquement pour ces petites structures.

En effet, Mortelmans (2005) souligne que les FCS sont appropriés pour étudier la performance. Plusieurs études proposent d'ailleurs l'utilisation des FCS pour la modéliser. Une première étude empirique identifie des objectifs organisationnels pour les PME de l'industrie du prêt-à-porter italien de luxe traduits en FCS (Caniato *et al.*, 2009). Les auteurs démontrent les correspondances entre les FCS identifiés dans la littérature, les théories de la gestion de la chaîne logistique et les pratiques dans l'industrie du luxe italienne. Sept des treize entreprises étudiées répondent à notre définition de la PME en termes de chiffre d'affaires. Dans une seconde étude menée dans un échantillon similaire, Brun *et al.* (2008) identifient une série de FCS pertinents pour la performance de la chaîne logistique. Ils définissent les FCS comme les « *caractéristiques en termes de design de produit ou de service qui permettent à une entreprise de réussir dans un segment de marché spécifique* »⁴ (p.557). Enfin, une troisième étude identifie, par des études de cas, les facteurs clés qui permettent aux petites manufactures actives dans la distribution internationale, et en particulier les manufactures de luxe, de réussir leur internationalisation (Hutchinson et Quinn, 2012). En regard des ces exemples, nous proposons d'identifier les FCS des maisons de luxe pour étudier leur performance.

En ce sens, la littérature dédiée à la gestion des métiers du luxe fournit, directement ou indirectement, un panel diversifié de FCS pour les entreprises de l'industrie du luxe en général. Etant donné que nous nous focalisons sur les maisons de luxe, nous analysons ce panel au travers du modèle de performance des PME (Crutzen, 2010) pour isoler les FCS

⁴ Traduit de l'anglais.

spécifiques à celle-ci. L'objectif est ensuite de les organiser dans un modèle de mesure de la performance afin de comprendre comment ils influencent la performance de la firme.

Plusieurs modèles de mesure de la performance ont été développés dans la littérature, mais peu se concentrent sur les PME (Laitinen, 2002). En particulier, Garengo, Biazzo et Bititci (2005) abordent la problématique de ce point de vue pour identifier une série de modèles appropriés (tableau 1). Les auteurs les caractérisent par treize critères. Nous ne retenons que les critères que les auteurs soulignent comme importants pour les PME afin de sélectionner le modèle approprié pour notre analyse. Tout d'abord, Garengo, Biazzo et Bititci (2005) soulignent que le fait de bénéficier de moins de ressources que les grandes entreprises impose de choisir un modèle qui réponde à leurs besoins spécifiques et qui soit flexible et facile à implémenter. Nous retenons donc la caractéristique « *clarity and simplicity* » comme critère pour notre propre sélection. Par ailleurs, les auteurs mettent en évidence qu'il est crucial pour les PME d'aligner la mesure de la performance sur la stratégie afin de la formaliser, ce qui fait souvent défaut. Le critère « *strategic alignment* » est donc également retenu. De plus, nous retenons le critère « *balance* » largement défendu par les auteurs qui soulignent que les mesures de performance non-financières sont aussi importantes que les mesures financières (Kaplan et Norton, 1992 ; Waggoner, Neely et Kennerley, 1999 ; Neely *et al.*, 2000) et en particulier pour les PME (Laitinen, 2002 ; Garengo, Biazzo et Bititci, 2005). Nous retenons également le critère « *process orientation* » car la cartographie des processus de ces petites structures est aisée et cruciale (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005). Au critère « *depth* », nous préférons « *breadth* » car les modèles allant en profondeur sont généralement trop compliqués à mettre en œuvre pour les PME (*ibid.*). En ce sens, nous préférons une approche transversale des processus (« *horizontal* ») à l'approche verticale (« *vertical* »). En outre, le fait de comprendre les relations entre les résultats et les déterminants de ceux-ci est intéressant pour les PME. Cela leur permet d'améliorer rapidement leurs processus de manière incrémentale (*ibid.*). Nous retenons donc « *causal relationships* » comme critère de sélection du modèle. Enfin, la dimension « *dynamic adaptability* » serait souhaitable au sens où la flexibilité est une caractéristique importante de la PME (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005), mais les auteurs soulignent néanmoins que sa mise en œuvre s'accorde mal avec l'organisation traditionnelle d'une petite structure. Il reste donc souhaitable mais ne fait pas partie des critères décisifs pour le choix du modèle. Par contre, même si comme souligné par Vinten (2000), cité par Garengo, Biazzo et Bititci (2005), les PME qui ont déjà du mal de survivre ne peuvent se permettre de tenir compte de toutes les parties prenantes comme le feraient les grandes entreprises, le critère « *focus on stakeholders* » est également important. En effet, la compréhension des intervenants, notamment des fournisseurs, des clients et des employés et leur intégration dans la chaîne de valeur de l'entreprise constitue un élément clé pour la maison de luxe (Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Caniato *et al.*, 2009). Nous éliminons les modèles dont plus de deux critères sélectionnés ne sont pas rencontrés. Il en reste par conséquent trois possibles : l'*Integrated Performance Measurement System* (Bititci *et al.*, 1997), le *Performance Prism* (Neely, Adams et Kennerley, 2002) et l'*Organizational Performance Measurement* (Chennell *et al.*, 2000). Parmi ceux-ci, seul le modèle de Chennell *et al.* (2000) a été développé spécifiquement pour la PME. Cependant, il n'a pas été testé dans ce contexte (Hudson, Lean et Smart, 2001). L'*Integrated Performance Measurement System*, qui se rapproche du modèle du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) est trop demandeur en ressources pour la PME (Hudson, Lean et Smart, 2001). Le Prisme de la Performance (Neely, Adams, et Kennerley, 2002) rassemble le plus grand nombre de critères retenus pour la sélection et il est moins lourd à mettre en place que l'*Integrated Performance Measurement System*. Nous choisissons donc d'utiliser ce modèle pour modéliser les FCS.

Tableau 1. Comparaison des modèles de mesure de la performance (Garengo, Biazzo et Bititci, 2005)

	Performance Measurement Matrix (Keegan et al. 1989)	Performance Pyramid System (Lynch and Cross 1991)	Result and Determinants Framework (Fitzgerald et al. 1991; Fitzgerald and Moon 1996)	Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 1992, 1996)	Integrated Performance Measurement System (Bititci et al. 1997)	Performance Prism (Neely et al. 2002)	Organizational Performance Measurement (Chennell et al. 2000)	Integrated Performance Measurement for Small Firms (Laitinen 1996, 2002)
Strategy alignment	•	•	•	•	○	○	○	
Strategy improvement		•	•	•	•	•		
Focus on stakeholders					•	•	•	
Balance	•	•	•	•	•	•	•	•
Dynamic adaptability			•		•	•		•
Process oriented		○			•	•	•	•
Depth	•		•		•	•	•	•
Breadth		•	•	•	•	•	•	○
Casual relationships		•	•	•	○	•		•
Clarity and simplicity	•				○	•	○	•
Vertical	•	•	•	•	•	•	•	•
Balanced	•	•	•	•	•	•	•	•
Horizontal					•	•		•

4. Les facteurs clés de succès de la maison de luxe: une modélisation de la littérature

Comme évoqué ci-dessus, la littérature portant sur la gestion des métiers du luxe constitue une source importante de FCS pour la performance. Ceux-ci sont mis en évidence en tant que tels, soit directement, soit indirectement par les auteurs.

Après examen de notre sélection critique d'articles scientifiques et d'ouvrages de littérature professionnelle, nous remarquons d'emblée que le domaine du marketing et de la vente – au travers de la gestion de la marque, de la distribution et de la communication – est bien plus largement abordé par les auteurs que les autres domaines de la gestion. De même, il se confirme que très peu de références distinguent la gestion d'une PME de celui d'une grande entreprise du même secteur, comme démontré dans l'approche.

Nous présentons ici les bases d'une typologie transversale des FCS pour la maison de luxe au travers du Prisme de la Performance (Neely, Adams, et Kennerley, 2002) (figure 1). Les FCS y sont organisés selon cinq axes : la satisfaction des parties prenantes (employés, fournisseurs, clients et distributeurs dans notre cas), leur contribution à la performance de la firme, les capacités (les ressources particulières et leur déploiement), les processus et les stratégies.

Au niveau de la gestion des capacités, Kapferer et Bastien (2009b) insistent sur la faible rotation du personnel nécessaire pour assurer une certaine stabilité dans les savoir et les savoir-faire (cfr. stratégies). Par ailleurs, ce staff doit être régulièrement formé, à tous niveaux, et en particulier à la communication pour le personnel de vente (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b; Tynan, McKechnie et Chhuon, 2010). Et afin de le motiver et de l'évaluer, la mise en place d'incitants financiers est à envisager, bien que cela reste controversé (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Keller, 2009; Tynan, McKechnie et Chhuon, 2010).

En ce qui concerne les processus, la littérature montre les avantages de la mise en place d'un système d'information performant (Chevallier et Mazzalovo, 2008). Il permet, entre

autres, d'offrir un salaire raisonnable aux managers et aux employés, ce qui est souhaitable (Kapferer et Bastien, 2009b).

De plus, la firme a intérêt à développer l'intégration verticale dans l'entreprise, de la chaîne logistique jusqu'à la distribution internationale. En effet, en maintenant un contrôle direct et étroit sur les opérations, qu'il s'agisse de relations avec les fournisseurs importants ou avec les distributeurs clés, la flexibilité de la chaîne logistique est améliorée (Brun *et al.*, 2008 ; Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Caniato *et al.*, 2009). Ainsi, le temps d'approvisionnement (lead-time) peut être réduit (Caniato *et al.*, 2009), ce qui engendre une réduction considérable du délai total entre la conception du produit et sa commercialisation.

De même, au stade de la production, la gestion étroite des opérations et leur maîtrise par l'entrepreneur lui-même (Brun *et al.*, 2008 ; Caniato *et al.*, 2009) permet de mieux gérer les opérations, et ainsi de réduire le temps de production (Chevallier et Mazzalovo, 2008). Dans le souci d'améliorer encore cet axe, Caniato *et al.* (2009) conseillent de donner la priorité à la production sur commande et non sur base de prévisions de ventes. Gérer la création est également primordial (Chevallier et Mazzalovo, 2008).

Au niveau de la distribution, la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement des points de vente doit être assurée (Brun *et al.*, 2008) pour atteindre un délai de livraison satisfaisant par rapport aux concurrents (Caniato *et al.*, 2009).

Budgéter, planifier et contrôler les points de vente devient donc incontournable (Chevallier et Mazzalovo, 2008). L'identification des clients-cible notamment, ainsi que l'organisation sans faille du système d'inventaire, la réalisation suivie de plans d'achats et enfin le contrôle des marges sont autant d'éléments à maîtriser par l'entreprise, selon les auteurs. L'on rejoint par là la nécessité de former le personnel de vente en continu (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Tynan, McKechnie et Chhuon, 2010), notamment à la communication avec le client pour personnaliser l'offre (Chevallier et Mazzalovo, 2008).

Enfin, l'innovation constitue également un facteur prépondérant dans la performance des maisons de luxe, tant au niveau des produits que dans les processus (Becheikh, Landry et Amara, 2006; Gofman, Bevolo et Moskowitz, 2009).

Cette dernière va de pair avec le premier point de la dimension « stratégies », à savoir, conserver le savoir-faire industriel et manufacturier dans l'entreprise (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Caniato *et al.*, 2009). A cette fin, Caniato *et al.* (2009) soulignent encore que la protection de l'accès aux ressources rares reste une condition *sine qua non*, tout comme d'intégrer les fournisseurs importants à la chaîne de valeur.

Nombre d'auteurs insistent également sur la nécessité pour la firme d'être capable d'investir de manière conséquente et régulière, tout en réalisant des marges importantes sur la vente d'un nombre limité de produits (Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2009b). Les mêmes auteurs soulignent encore que la capacité de l'entreprise à rester indépendante des pressions extérieures est primordiale.

Brun *et al.* (2008) et Caniato *et al.* (2009) insistent sur le respect des caractéristiques du produit de luxe, notamment de son design et de sa qualité. Ils incitent également la firme à considérer le produit comme la source de sa propre publicité et des résultats économiques de l'entreprise.

Par ailleurs, la mise en contexte des produits dans le but d'accentuer leur relation identitaire avec la marque devient un cheval de bataille pour le point de vente (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Dion et Arnould, 2011). Nombre d'auteurs comme Keller (2009), Tynan, McKechnie et Chhuon (2010) et l'Eurostaf (2011), entre autres, insistent également sur la part grandissante que la vente en ligne représente actuellement dans le chiffre d'affaire de toute entreprise du secteur.

En ce sens, les auteurs s'accordent pour mettre en évidence l'importance de la visibilité de la marque au travers d'une couverture mondiale. Celle-ci est assurée par la présence de la marque au travers de points de vente dans tous les endroits susceptibles d'accentuer cette visibilité (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b; Keller, 2009; Tynan, McKechnie et Chhuon, 2010). Il convient donc de positionner clairement la marque par rapport à ses concurrents (Chevallier et Mazzalovo, 2008 ; Kapferer et Bastien, 2009b).

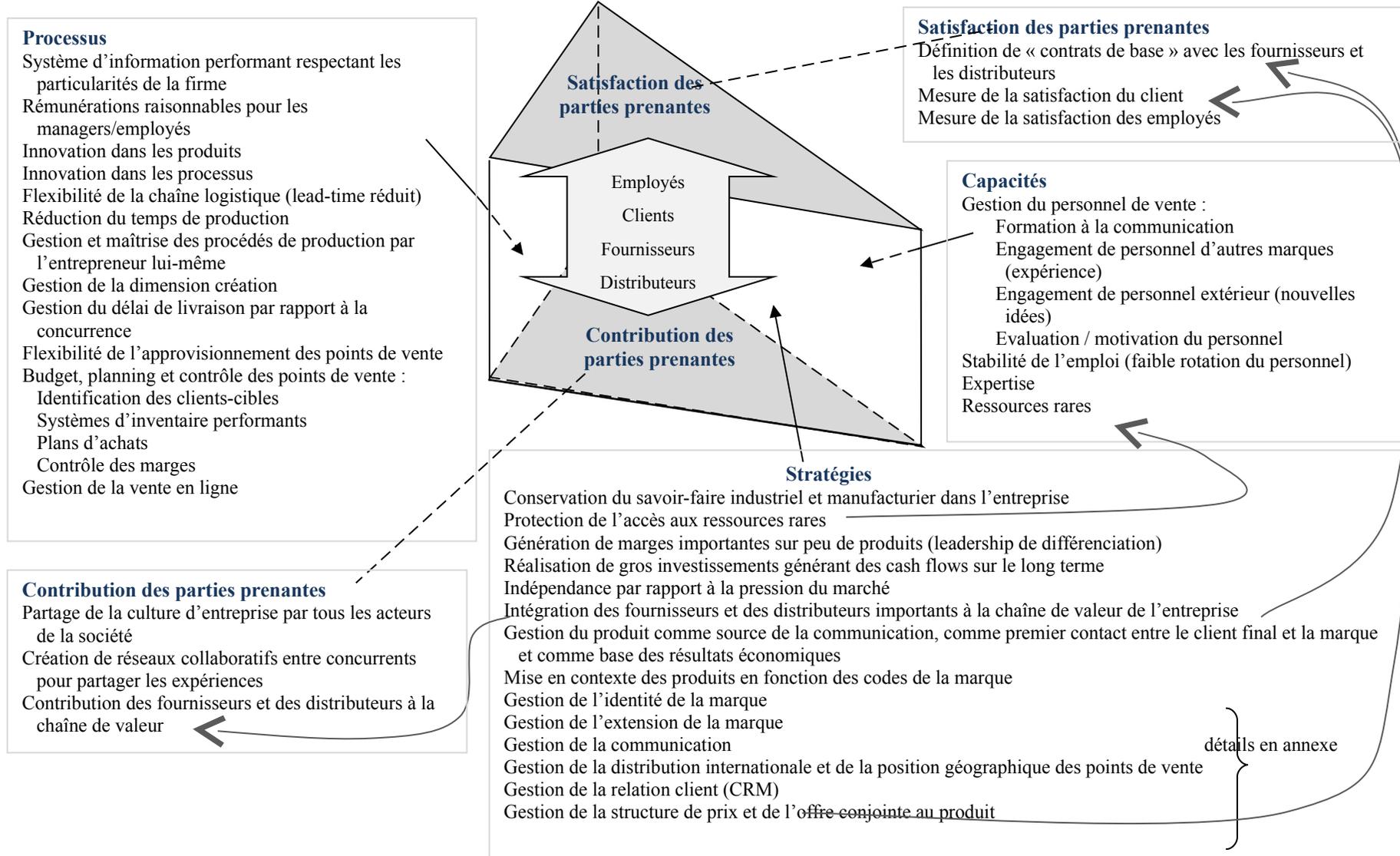
Les FCS relatifs au marketing, à la vente et aux services sont réparties en sept grandes familles: la gestion de l'identité de la marque, la gestion de l'extension de la marque, la gestion de la communication, celle de la distribution internationale, la gestion de la relation client, la création de la structure de prix et la gestion de l'offre de services assortis au produit.

Tout d'abord, Brun *et al.* (2008), Chevallier et Mazzalovo (2008), Keller (2009), Dion et Arnould (2011) et Hansen et Wänke (2011) insistent sur l'importance de construire une identité à l'entreprise au travers de la marque. Celle-ci est déclinée dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise, elle est comprise par tous, et elle évolue avec les tendances dans l'environnement de l'entreprise (*ibid.*). Les auteurs mettent en avant la cohérence qui doit prévaloir, tant entre le prix et l'identité de la marque qu'entre cette dernière et la stratégie adoptée.

L'extension de la marque constitue par ailleurs actuellement un enjeu pour le secteur (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b). Elle est acceptée à condition que les différentes lignes s'accordent avec l'identité originelle de la marque (e.g. Reddy et Terblanche, 2005; Reddy *et al.*, 2009). Par contre, elle nécessite des capacités d'investissement conséquentes (Chevallier et Mazzalovo, 2008).

La communication, quant à elle, se doit de refléter l'identité ainsi construite (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009a, 2009b). Si elle a l'impact désiré sur le client, ce qu'il convient de mesurer (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009a, 2009b), elle doit générer des émotions dans le chef de celui-ci qui le font s'identifier à la marque (Keller, 2009). Or, pour créer cet impact sur le client, le CRM (customer relationship management) est un outil indispensable. En effet, la marque définit un « contrat de base » avec le client afin de fixer dans le long terme sa relation avec ce dernier (Cailleux, Mignot et Kapferer, 2009). De plus, en comprenant la valeur de la marque pour le client (Tsai, 2005; Berthon *et al.*, 2009; Wiedmann, Hennigs et Siebels, 2009; Truong, 2010 ; Kim *et al.*, 2011),

Figure 1. Modélisation des facteurs clés de succès de la maison de luxe



Détails du modèle

- ∑ *Gestion de l'identité de la marque*
 - Reconnaissance de l'identité de la marque par tous (clients et entourage du client)
 - Alignement de l'identité de la marque sur les tendances
 - Design des produits et des services aligné sur l'identité de la marque
 - Différenciation de l'identité de la marque
 - Cohérence entre le prix et l'identité de la marque
 - Cohérence entre la stratégie et l'identité de la marque
- ∑ *Gestion de l'extension de la marque*
 - Capacité à réaliser des investissements importants pour étendre la marque
 - Capacité à proposer directement une large gamme de produits
 - Capacité à accorder du temps au client pour le convaincre de la valeur de l'extension de la marque
 - Forte cohérence entre les lignes et l'identité de la marque
- ∑ *Gestion de la communication*
 - Reflet de l'identité de la marque
 - Génération d'émotions, de représentations, d'attitudes
 - Impact visuel
 - Intégration des différences socioculturelles dans la stratégie de communication
 - Construction de l'idée que la firme est le leader en innovation dans son secteur
 - Etude de l'efficacité de la communication sur le client
- ∑ *Gestion de la distribution internationale*
 - Maîtrise des réseaux internationaux de distribution
 - Gestion des systèmes particuliers de duty-free
 - Résistance à la menace de la contrefaçon et des marchés parallèles
 - Gestion de la concurrence entre les marques
- ∑ *Gestion de la relation client*
 - Définition d'un "contrat de base" avec le client
 - Développement d'une segmentation dynamique
 - Compréhension de l'attitude du client par rapport à la marque
 - Mesure de la valeur de la marque pour le client
 - Expérience autour du produit (événementiel et éducation autour du produit, gestion des caractéristiques individuelles, gestion de la perception esthétique du client)
- ∑ *Gestion et construction de la structure de prix*
 - Alignement du prix sur la valeur du produit perçue par le client (prix unique, sauf transport et taxes)
- ∑ *Offre de service conjointe au produit*
 - Offre d'une expérience d'achat alignée sur l'identité de la marque et sur la valeur perçue par le client

la firme peut conférer au produit le complément hédonistique évoqué dans ses attributs essentiels (Atwal et Williams, 2009; Keller, 2009). L'entreprise doit cependant affiner sa segmentation, notamment en tenant compte des différences socio-culturelles entre les clients (Li et Su, 2006; Aiello *et al.*, 2009; Keller, 2009; Schukla et Purani, 2011; Shukla, 2011).

En outre, la distribution internationale et la maîtrise de ses variables revêt une importance capitale pour les maisons de luxe (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b). La problématique de la contrefaçon et des marchés parallèles reste aussi une considération non négligeable et doit être combattue par toutes les entreprises du secteur (Chevallier et Mazzalovo, 2008; Kapferer et Bastien, 2009b).

La conséquence de tous ces éléments revêt une importance presque aussi capitale que le produit en lui-même puisque le prix doit s'aligner avec la perception qu'a le client de la valeur de la marque (van Rompay et Pruyn, 2011).

Enfin, Kapferer et Bastien (2009b) et Keller (2009) mettent en évidence la nécessité d'assortir le produit de luxe d'un service cohérent avec l'identité de la marque qui est de nature à justifier un peu plus la valeur perçue par le client.

Le premier élément de la dimension « contribution des parties prenantes » sur lequel les auteurs insistent est la capacité de la firme à véhiculer la culture de l'entreprise au travers de l'ensemble de la structure et à fédérer tous les acteurs autour de celle-ci. Elle est construite à la fois sur l'historique de la marque, et sur un sentiment unique d'appartenance à une communauté prestigieuse. L'idée de contribuer à sa pérennisation y est largement cultivée (Chevallier et Mazzalovo, 2008).

Tynan, McKechnie et Chhuon (2010) soulignent aussi l'importance de développer des réseaux collaboratifs avec ses concurrents afin de partager ses expériences.

Enfin, au niveau de la satisfaction des parties prenantes, Cailleux, Mignot et Kapferer (2009) identifient la définition d'un « contrat de base » qui soumet une proposition de valeur aux parties prenantes comme FCS. Li et Su (2006), Wiedmann, Hennigs et Siebels (2009), Truong, Y. (2010) et Kim *et al.* (2011) plaident également l'importance de comprendre l'attitude du client par rapport à la marque et donc, de mesurer sa satisfaction.

5. Discussion de la modélisation proposée

Dans cet article, nous présentons une modélisation de la performance d'une maison de luxe d'un point de vue transversal, au travers d'une série de FCS pertinents pour sa gestion dans le contexte actuel de l'industrie. Cette approche globale est différente de celle utilisée dans la littérature existante. En effet, Brun *et al.* (2008) et Caniato *et al.* (2009) se focalisent sur toutes les PME de l'industrie du luxe et non sur les maisons de luxe en particulier. Par ailleurs, près de la moitié de leur échantillon est constitué de grandes entreprises, à notre sens. De plus, les auteurs identifient les FCS pour la gestion de la chaîne logistique uniquement et soulignent que tous les FCS n'ont pas été identifiés par leur approche. De même, Hutchinson et Quinn (2012), étudient essentiellement les facteurs clés pour l'internationalisation des petites entreprises de l'industrie du luxe. L'apport de cette modélisation est donc, d'abord, de proposer une vue d'ensemble des FCS qui peuvent mener à la performance globale de la maison de luxe.

Par ailleurs, l'importance des maisons de luxe dans le paysage économique européen n'est plus à démontrer (Reuters, 2012). Dans les pays européens les plus concernés par la planète luxe, des organismes de promotions et de défense de l'héritage manufacturier de luxe national ont vu le jour (le Comité Colbert en France, la Fondazione Altagamma en Italie, le Walpole British Luxury au Royaume-Uni, le Circulo Fortuny en Espagne, le Meisterkreis en Allemagne et le Belgian Luxury Circle en Belgique). Or, prendre des mesures de sauvegarde de ce patrimoine passe nécessairement par la compréhension du business model global de ces structures.

Cependant, la modélisation proposée ne constitue pas encore une typologie des FCS de performance des maisons de luxe. En effet, Caniato *et al.* (2009) montrent que toutes les entreprises ne présentent généralement pas tous les FCS identifiés, bien qu'elles restent performantes sur le plan organisationnel. Par là, ils déduisent que les FCS constituent les facteurs de contingence qui définissent chaque segment de l'industrie du luxe. En effet, la performance de la maison de luxe et en conséquence, les FCS mis en œuvre pour l'atteindre, évoluent en fonction de facteurs contingents identifiés par Crutzen (2010), soit la taille de l'entreprise, son âge et donc sa position dans son cycle de vie (Adizes, 1979) et son segment d'industrie généralement définie par le type de produit (Chevallier et Mazzalovo, 2008). Par conséquent, les FCS qui constituent l'essentiel de nos résultats s'inscrivent dans une vision relativement globalisante de la problématique. Ils sont en effet susceptibles de différer selon la situation particulière de l'entreprise en regard de la combinaison des facteurs contingents qui lui est propre à un moment donné dans le temps.

De plus, le volume de littérature portant directement ou indirectement sur les FCS relatifs aux processus ou aux capacités de l'entreprise reste relativement faible comparé au nombre d'articles traitant de la gestion de la marque et de la distribution, par exemple. Dès lors, nous ne pouvons affirmer que la liste des éléments identifiés comme FCS dans la chaîne de valeur (Porter, 1998) est exhaustive, même dans une perspective globalisante. Sans oublier que cette modélisation est le résultat de l'examen d'une sélection extrêmement raffinée de la littérature existante, en particulier dans les domaines où elle est disponible en grand nombre. Nous aurions en effet pu couvrir un échantillon plus large d'articles. Mais dans le souci de conserver une proportion équilibrée d'information sur chaque domaine de la gestion, ainsi que d'examiner la littérature la plus récente sur le sujet, nous choisissons de limiter le nombre d'articles sélectionnés pour chacune de ces catégories.

6. Conclusions et recherches futures

De notre revue critique de la littérature se rapportant à la gestion des métiers du luxe, nous identifions une lacune en regard des problèmes actuels d'indépendance des maisons de luxe. Il s'agit de l'absence dans la littérature d'une typologie des FCS spécifiques à ces firmes, et qui sont de nature à augmenter leur performance en favorisant ainsi leur capacité à rester indépendantes face aux changements dans leur environnement. Cet article a pour but de combler cette lacune en proposant les bases d'une typologie générale des spécificités de la gestion des métiers du luxe au travers de FCS pour les petites entreprises manufacturières de ce secteur que sont les maisons de luxe. Ceux-ci sont modélisés au travers du Prisme de la Performance (Neely, Adams, et Kennerley, 2002).

Du point de vue transversal que nous confère cette modélisation, nous pouvons observer plusieurs nécessités théoriques pour la maison de luxe. La première est de cultiver sa

différenciation par rapport aux grands groupes en mettant en avant ses valeurs entrepreneuriales traduites dans son expertise et son savoir-faire propres à la maison, dans son identité basée sur l'historique de l'entreprise, dans la fédération des acteurs de l'entreprise autour d'un idéal commun, etc., tout en assurant la qualité de ses produits et des services annexes et en faisant preuve de toute la flexibilité et de l'innovation possible. La seconde est d'adopter une stratégie outside-in, où elle reste constamment à l'écoute son environnement et des désirs de ses clients et où elle peut rapidement saisir les opportunités du marché.

Dans le souci de dresser une typologie de la performance de la maison de luxe comme évoqué ci-dessus, aussi bien que dans l'optique de tester les résultats théoriques obtenus, une étude empirique est requise. Elle fera l'objet de recherches futures.

Nous pouvons conclure que cette recherche constitue une contribution à la littérature dans le domaine de la gestion de la maison de luxe, non seulement par la construction d'une modélisation générale de sa performance, mais également par la mise en évidence de la nécessité de développer une typologie de la performance de la maison de luxe en regard des facteurs contingents de son segment d'industrie.

En ce sens, dans le but final d'identifier les indicateurs de performance clés pour la gestion d'une maison de luxe dans son segment d'industrie et en regard de ses facteurs de contingence, la réflexion actuelle sur les FCS pourrait se prolonger dans l'inventaire des ressources nécessaires pour les atteindre, ainsi que leur déploiement dans la chaîne de valeur de l'entreprise selon la théorie de l'entreprise vue par les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Le modèle ainsi réalisé pourrait être décliné en un modèle atemporel d'une part, et en un modèle qui tiendrait compte des facteurs contingents d'autre part.

7. Références

- ADIZES, I. (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations. *Organizational Dynamics*, 9, 3-25.
- AIELLO, G., DONVITO, R., GODEY, B., PEDERZOLI, D., WIEDMANN, K., HENNIGS, N., SIEBELS, A., CHAN, P., TSUCHIYA, J., RABINO, S., IVANOVNA, S.I., WEITZ, B., OH, H. & SINGH, R. (2009). An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 323-337.
- ALLERES, D. (2006). *Luxe...métiers et management atypiques*. 2ème Edition. Paris: Economica.
- ATWAL, G. & WILLIAMS, A. (2009). Luxury brand marketing - The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16, 338-346.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BEICHEIKH, N., LANDRY, R. & AMARA, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26, 644-664.
- BERRY, C.J. (1994). *The Idea of Luxury*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- BERTHON, P., PITT, L., PARENT, M. & BERTHON, J.-P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*, 52(1), 45-66.
- BRUN, A., CANIATO, F., CARIDI, M., CASTELLI, C., MIRAGLIOTTA, G., RONCHI, S., SIANESI, A. & SPINA, G. (2008). Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 554-570.
- CAILLEUX, H., MIGNOT, C. & KAPFERER, J.N. (2009). Is CRM for luxury brands? *Journal of Brand Management*, 16, 406-412.
- CANIATO, F., CARIDI, M., CASTELLI, C. M., & GOLINI, R. (2009). A contingency approach for SC strategy in the Italian luxury industry: Do consolidated models fit? *International Journal of Production Economics*, 120(1), 176-189.
- CARCANO, L., CORBETTA, G., & MINICHILLI, A. (2011). Why luxury firms are often family firms? family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. [¿por qué las compañías del sector del lujo suelen ser empresas familiares? identidad familiar, capital simbólico y creación de valor en la industria del lujo]. *Universia Business Review*, 32, 40-52.
- CHENNEL, A., DRANSFIELD, S., FIELD, J., FISHER, N., SAUNDERS, I., SHAW, D. (2000). OPM: A system for organisational performance measurement, in Proceedings of the Performance Measurement Past, Present and Future Conference, Cambridge, UK.
- CHEVALLIER, M. & MAZZALOVO, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. Singapour : Wiley.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2003). Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. *Journal officiel de l'Union Européenne*, Recommandation 2003/361/CE.
- CRUTZEN, N. (2010). Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns (EBFPs), in *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*. Bruxelles, Belgique: De Boeck & Larcier.

- CRUTZEN, N. (2010). The Business Failure Process: A Focus on Why and How Small Business Fail, in *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*. Bruxelles, Belgique: De Boeck & Larcier.
- DAFT, R. (1983). *Organization theory and design*. New-York, NY: West.
- DION, D. & ARNOULD, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502-520.
- DRAKE, A., COHEN, B. & DEMANGE, O. (2010). *Beautiful People : Saint Laurent, Lagerfeld : splendeurs et misères de la mode*. Paris: Folio.
- EUROSTAF (2011, Juin). *Le marché mondial du luxe et ses perspectives*, Etude sectorielle. Paris: Les Echos.
- GARENGO, P., BIAZZO, S., & BITITCI, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- GOFMAN, A., BEVOLO, M. & MOSKOWITZ, H.R. (2009). Role of Corporate Leadership and Innovation Claims on Consumer Perception of Premium Products, *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 665-681.
- GREINER, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- HANSEN, J. & WÄNKE, M. (2011). The abstractness of luxury. *Journal of Economic Psychology*, 32, 789-796.
- HART, S.L. (1995). A Natural Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 86-1014.
- HERMANS, D. (2011). *Contrôle interne*. Liège, Belgique: Université de Liège.
- HUDSON, M., LEAN, J., & SMART, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning and Control*, 12(8), 804-813.
- HUTCHINSON, K., & QUINN, B. (2012). Identifying the characteristics of small specialist international retailers. *European Business Review*, 24(2), 106-119.
- KAPFERER, J.N. & BASTIEN, V. (2009a). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 13, 311-322.
- KAPFERER, J.N. & BASTIEN, V. (2009b). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Londres, Royaume-Uni: Kogan Page.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- KEATS, B. & BRACKER, J. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business*, Spring, 41-58.
- KELLER, K.L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16, 290-301.
- KIM, K. H., KO, E., Xu, B., & HAN, Y. (2011). Increasing customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude. *Journal of Business Research*, in press.
- LAITINEN, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.
- LAMBRECHT, J. & PIRNAY, F. (2008). Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales (Institut de l'Entreprise Familiale, Belgique, Jambes).
- LI, J.J. & SU, C. (2006). How face influences consumption: A comparative study of American and Chinese consumers. *International Journal of Market Research*, 49(2), 237-256.
- LIPOVETSKI, G. & ROUX, E. (2003). *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard.
- MINTZBERG, H. (1980). Structure in 5'S: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

- MORTELMANS, D. (2005). Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. *Semiotica*, 157(1-4), 497-520.
- NEELY, A., ADAMS, C. & KENNERLEY, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London, UK: Prentice Hall.
- NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., GREGORY, M., BOURNE, M., & KENNERLEY, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal Of Operations & Production Management*, 20(9/10), 1119-1145.
- PENROSE, E.T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42, 804-819.
- PORTER, M.E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New-York, NY: Free Press.
- PORTER, M.E. (2008, January). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 25-40.
- REDDY, M., & TERBLANCHE, N. (2005). How not to extend your luxury brand. *Harvard Business Review*, 83(12), 20-24.
- REDDY, M., TERBLANCHE, N., PITT, L., & PARENT, M. (2009). How far can luxury brands travel? avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52(2), 187-197.
- REUTERS (2012). *L'UE veut renforcer la compétitivité du secteur du luxe*, retrieved from <http://www.foxytradingclub.com/vcc-hidden/actualites/vite-cest-chaud/l-ue-veut-renforcer-la-competitivite-du-secteur-du-luxe-2012-06-05-16-17-54>.
- ROBBINS, S.R. (1990). *Organization theory. Structure, design and applications*, 3rd Edition. London, UK: Prentice Hall.
- ROUX, E. & FLOCH, J.M. (1996). Gérer l'ingérable: La contradiction interne de toute maison de luxe. *Décisions Marketing*, 9, 15-23.
- ROUX, E. (1994). Le Luxe: Entre Prestige et Marché de Masse. *Décisions Marketing*, 1, 15-22.
- RUBIN, P.H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, 81, 936-949.
- SHUKLA, P. & PURANI, K. (2011). Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research*, in press.
- SHUKLA, P. (2011). Impact of interpersonal influences, brand origin and brand image on luxury purchase intentions: Measuring interfunctional interactions and a cross-national. *Journal of World Business*, 46, 242-252.
- TRUCHE, M. & REBOUD, S. (2010). L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir: une étude de cas, in les Actes du 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université Montesquieu Bordeaux IV, France.
- TRUONG, Y. (2010). Personal aspirations and the consumption of luxury goods. *International Journal of Market Research*, 52(5), 653-671.
- TSAI, S. (2005). Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value: An international investigation. *International Journal of Market Research*, 47(4), 429-454.
- TYNAN, C., MCKECHNIE, S. & CHHUON, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63, 1156-1163.
- VAN CAILLIE, D. (2001). *Principes de comptabilité analytique et de comptabilité de gestion*. Liège, Belgique: Les Editions de l'Université de Liège.
- VAN ROMPAY, T.J.L. & PRUYN, A.T.H. (2011). When Visual Product Features Speak the Same Language: Effects of Shape-Typeface Congruence on Brand Perception and Price Expectations. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 599-610.

- VERSTRAETE, T. (1997). Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ? In Actes de la VIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- VICKERS, J.F. & RENAND, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study - three conceptual dimensions. *The Marketing Review*, 3, 459-478.
- VIGNERON, F. & JOHNSON, L.W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Brand Management*, 11(6), 484-506.
- WAGGONER, D. B., NEELY, A. D., & KENNERLEY, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal Of Production Economics*, 60/61(3), 53-60.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- WIEDMANN, K.P., HENNIGS, N. & SIEBELS, A. (2009). Value-Based Segmentation of Luxury Consumption Behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625-651.